

Vorwort

Atmosphären wirken immer und überall wo Menschen aufeinandertreffen. Sie bestimmen unseren Alltag und durchdringen unsere zwischenmenschlichen Beziehungen. Damit aber sind sie gerade im Spannungsgefüge von Führungsperson und Mitarbeiter entscheidende Kräfte. Mit ihnen umzugehen und sie erfolgreich zu nutzen ist jedoch nicht einfach und erfordert meist Übung. Dieses Buch dient als Anleitung zu einem erfolgreichen Umgang mit Atmosphären.

Eine positiv erlebte Arbeitsatmosphäre ist die Voraussetzung für Kreativität, fördert die Gesundheit und erhöht insgesamt die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und auch des Teams. Wer würde nicht ein angenehmes Betriebsklima einer vergifteten Atmosphäre vorziehen? Eine gute Atmosphäre, in der man sich wohlfühlt, wird damit zu einem gewichtigen Argument für die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Das Ziel einer verantwortungsvollen Mitarbeiterführung sollte also sein, eine Atmosphäre zu schaffen, in der jeder gerne arbeitet, die Raum zur Entfaltung gibt und die so auch zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt.

Sobald Menschen miteinander in Kontakt treten, entsteht eine bestimmte Atmosphäre. Der Umgang miteinander, ob wertschätzend, wettbewerbsorientiert oder dominant, die gemeinsame Geschichte, ob Feindseligkeiten oder Zuneigung usw., erzeugen eine bestimmte Dynamik, die ihre atmosphärischen Auswirkungen hat. Diesen kann man sich meist nicht entziehen, da sie subtil beeinflussen. Gerade deshalb sind sie aber umso wirksamer. Jeder Beteiligte hat zudem seinen eigenen Blick, seine eigene Perspektive, seine eigene Interpretation der Welt. Und diese emotionale und irrationale Prägung, die sich im atmosphärischen Geschehen widerspiegelt, macht auch nicht vor den Unternehmenstoren halt. Ganz im Gegenteil prägen diese atmosphärischen Kräfte den Betrieb und bestimmen nur allzu oft über das Gelingen gemeinsamer Arbeit. Deshalb ist es für eine Führungskraft grundlegend, ein atmosphärisches Gespür zu entwickeln. Dieses Werk zeigt nun erstmalig einen Weg, wie sich ein solches Gespür entwickeln lässt, und wie dieses kaum zu durchschauende und noch weniger fassbare Dickicht durchdrungen und so beeinflusst werden kann, dass Führung gelingt.

„Atmosphärisch Führen“ bedeutet dementsprechend: Achtsam gegenüber Atmosphären zu sein, wahrzunehmen, wenn etwas nicht stimmt oder, wenn ein Umschwung notwendig ist, gezielt einzugreifen und die Atmosphäre in die gewünschte Richtung zu lenken.

Zu Beginn des Buches werden die Eckpfeiler der atmosphärischen Führung errichtet. Zum einen geht es darum, der Führungskraft ein Grundverständnis für Atmosphären zu vermitteln, zum anderen soll die Relevanz des Atmosphärischen für die Führung von Mitarbeitern bzw. die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgezeigt werden. Das nächste Kapitel widmet sich dann den beiden grundlegenden Polaritäten der atmosphärischen Führung: Attraktion und Repulsion sowie Dominanz und Subdominanz. Das Verständnis dieser beiden Polaritäten ist das A und O der atmosphärischen Führung, denn alle atmosphärischen Kräfte entfalten sich innerhalb dieser beiden Polaritäten. Sie bestimmen, ob der Führungsprozess auf ein gemeinsames Verständnis zielt und von wem dieses Verständnis ausgeht. Die Kapitel 5 und 6 erklären Schritt für Schritt das System der atmosphärischen Führung, bevor dann im Kapitel 7 konkrete Techniken vorgestellt werden, mit denen Führungskräfte ihre atmosphärische Führungskompetenz gezielt fördern können.

Mit diesem Werk erhalten Sie viele anregende Impulse und eine konkrete Umsetzungsanleitung – nicht nur für Ihre Führungspraxis.

Januar 2018, Hagen und Osaka (Japan)

*Christian Julmi
Guido Rappe*

Inhalt

Einleitung	XIII
1 Was sind Atmosphären?	1
1.1 Wahrnehmbar, aber nicht greifbar	1
1.2 Besitzergreifend und alltäglich	3
1.3 Nachhaltig und beeinflussbar	4
1.4 Atmosphären, wissenschaftlich gesehen	8
2 Was bedeutet atmosphärische Führung?	11
2.1 Gemeinsames Spannungsgefüge von Führungskraft und Mitarbeiter ..	11
2.1.1 Im Raum befindliche Kraftfelder	11
2.1.2 Die Kunst der Wahrnehmung	12
2.1.3 Verankerungspunkte von Atmosphären	13
2.2 Zwischen Nähe und Distanz	15
2.3 Die Rolle der Führungskraft	17
2.3.1 Mitarbeiter mit Wertschätzung behandeln	17
2.3.2 Ein atmosphärisches Zentrum bilden	19
2.3.3 Atmosphärische Resonanz erzeugen	21
2.3.4 Potenzial ausschöpfen statt ausbeuten	22
2.3.5 Gesamtgefüge im Blick behalten	24
2.3.6 Moralische Verantwortung beweisen	26
2.4 Sensibilität und Kommunikation als zentrales Handwerkszeug	27
2.4.1 Ideal: Atmosphärische Schwarmintelligenz	27
2.4.2 Das Besondere des Mitarbeiters berücksichtigen	28
2.4.3 Atmosphären situativ entschlüsseln	30
2.4.4 Personale und instrumentale Verankerungspunkte	32
2.4.5 Spiegeleffekte erkennen	33
2.4.6 Fäden in der Hand behalten	34
2.4.7 Die ansteckende Wirkung atmosphärischer Kommunikation	35

2.5	Atmosphäre und Verständnis: Zwei Seiten einer Medaille	38
2.5.1	Zur Führung gehören immer zwei Seiten	38
2.5.2	Zuhören ist ein atmosphärischer Akt	39
2.5.3	Atmosphären motivieren und koordinieren	40
2.5.4	Die Atmosphäre bestimmt die Kommunikation	41
2.5.5	Verständnis braucht leiblichen Kontakt	42
2.5.6	Atmosphären schaffen Gemeinsamkeit oder Distanz	44
3	Zwischen Attraktion und Repulsion sowie Dominanz und Subdominanz	47
3.1	Die atmosphärischen Grundkonstellationen	47
3.2	Auf das harmonische Zusammenspiel kommt es an	49
3.3	Die beiden Hauptsätze im Überblick	50
3.4	Wirkung von Attraktion und Repulsion	52
3.4.1	Anziehend oder abstoßend?	52
3.4.2	Selbstverstärkung von Attraktion und Repulsion	53
3.4.3	Repulsion schafft Unverständnis	55
3.4.4	Attraktion kann Begeisterung erzeugen	56
3.4.5	Positive Seiten der Repulsion	57
3.4.6	Attraktion und Repulsion nicht gleichzeitig möglich	58
3.4.7	Beeinflussung von Attraktion und Repulsion	59
3.4.8	Der erste Eindruck entscheidet	61
3.5	Wirkung von Dominanz und Subdominanz	62
3.5.1	Positive und negative Dominanz möglich	62
3.5.2	Einseitige Dominanz: Charisma und Tyrannei	64
3.5.3	Positive Dominanz durch Koordination	65
3.5.4	Positive Autorität auch durch Subdominanz	66
3.5.5	Beeinflussung von Dominanz und Subdominanz	68
3.6	Dominanz als Quelle der Wahrheit	70
3.6.1	Wissen ist Macht	70
3.6.2	Was ist wahr?	71
3.6.3	Wahr ist, was sich durchsetzt	73
3.6.4	Fixierung der Wahrheiten über Konventionen	75
4	Indirekte atmosphärische Führung	79
4.1	Ohne Anwesenheit präsent sein	79
4.2	Suggestieren statt befehlen	80
4.3	Verankerungspunkte gezielt nutzen	81
4.4	Stimmigkeit beachten	82
4.5	Mehrere Verankerungspunkte verknüpfen	84

5	Das System der atmosphärischen Führung: Innerer Zirkel	87
5.1	Der Kern des Systems	87
5.1.1	Die vier Felder atmosphärischen Verhaltens	87
5.1.2	Perspektiven austauschen und isolieren	88
5.1.3	Die positive Autorität der Führungskraft	89
5.1.4	Die negative Autorität der Führungskraft	91
5.2	Inklusive, exklusive und variable atmosphärische Führung	92
5.2.1	Im und außerhalb des Teams führen	92
5.2.2	Gemeinschaften stiften Identität	94
5.2.3	Jede Inklusion ist auch eine Exklusion	96
5.2.4	Atmosphärische Gruppendynamiken verstehen	97
5.2.5	Beispiel 1: Drei Berichtssituationen	98
5.2.6	Führungskräfte können Gemeinschaften formen	101
5.2.7	Beispiel 2: Drei Führungssituationen	103
5.2.8	Der Zirkel der Gemeinschaftsbildung	104
5.2.9	Der Zirkel der Macht	106
5.2.10	Die Schattenseiten starker Gemeinschaften	107
5.3	Die Formen attraktiver Führung	109
5.3.1	Das Kontinuum attraktiver Führung	109
5.3.2	Die fesselnde Wirkung des Charismas	110
5.3.3	Die Wahl der passenden Führungsform	112
5.4	Die Formen repulsiver Führung	119
5.4.1	Das Kontinuum repulsiver Führung	119
5.4.2	Durchsetzung als Ziel	120
5.4.3	Vergiftete Atmosphäre möglich	122
5.4.4	Wenn der Chef ein Sadist ist	124
5.4.5	Der innere Zirkel im System der atmosphärischen Führung	126
6	Das System der atmosphärischen Führung: Äußerer Zirkel . . .	129
6.1	Aktion und Reaktion atmosphärischer Führung	129
6.1.1	Die Polaritäten des äußeren Zirkels	129
6.1.2	Reziprokes und umstimmendes Verhalten	130
6.1.3	Spiegelndes und ergänzendes Verhalten	131
6.1.4	Die 16 Konstellationen atmosphärischer Interaktion	133
6.1.5	Die acht Konstellationen der Reziprozität	134
6.1.6	Die vier Fälle der spiegelnden Reziprozität	134
6.1.7	Die vier Fälle der ergänzenden Reziprozität	136
6.2	Arten des Perspektivenkontakts	138
6.2.1	Wenn sich Perspektiven berühren	138
6.2.2	Perspektivenkonvergenz: Fälle 1 und 4	139
6.2.3	Perspektivenfusion: Fälle 2 und 3	140

6.2.4	Perspektivenkonvergenz und -fusion im Vergleich	141
6.2.5	Perspektivendivergenz: Fälle 5 und 8	142
6.2.6	Perspektivenkonfusion: Fälle 6 und 7	143
6.2.7	Perspektivendivergenz und -konfusion im Überblick	144
6.3	Perspektivenkonvergenz und -fusion	145
6.3.1	Vier Fälle eines positiven Perspektivenkontakts	145
6.3.2	Perspektivenkonvergenz durch positive Dominanzspiegelung: Fall 1	146
6.3.3	Perspektivenkonvergenz durch positive Subdominanzspiegelung: Fall 4	148
6.3.4	Perspektivenfusion durch Ergänzung von oben und unten: Fälle 2 und 3	149
6.3.5	Die Formen attraktiver Führung und Perspektivenkontakt	151
6.4	Perspektivendivergenz und -konfusion	153
6.4.1	Über leidenschaftliche Diskussionen und Machtspiele	153
6.4.2	Vier Fälle eines negativen Perspektivenkontakts	155
6.4.3	Perspektivendivergenz durch negative Dominanzspiegelung: Fälle 5 und 8	155
6.4.4	Perspektivenfusion durch negative Dominanzergänzung: Fälle 6 und 7	157
6.4.5	Die Dynamiken schlechten Perspektivenkontakts	159
6.4.6	Repulsive Rhetorik zielt nicht auf gemeinsame Lösungen	160
7	Die Techniken der atmosphärischen Führung	163
7.1	Das System der atmosphärischen Führung in der Anwendung	163
7.1.1	An sich arbeiten wollen	163
7.1.2	Sich an der Situation orientieren	164
7.1.3	Reziprozität beachten	165
7.1.4	Mit Lob und Anerkennung Wertschätzung zeigen	166
7.1.5	Mit Fingerspitzengefühl agieren	168
7.1.6	In unbekanntem Terrain bestehen	170
7.1.7	Reziprozitätsspiralen beachten	171
7.2	Die Technik der attraktiven atmosphärischen Umstimmung	173
7.2.1	Negative Reziprozitätsspiralen durchbrechen	173
7.2.2	Vier Fälle attraktiver Umstimmung	175
7.2.3	Das eigene Verhalten als attraktiv erscheinen lassen	178
7.2.4	Typische Reaktionen verändern	180
7.2.5	Die Macht der Entschuldigung nutzen	181
7.2.6	Trotz Differenzen eine gemeinsame Basis schaffen	184
7.2.7	Die repulsive atmosphärische Umstimmung vermeiden	184

7.3 Die Techniken der atmosphärischen Selbstkultivierung	187
7.3.1 Sich in Authentizität üben	187
7.3.2 Atmosphärische Einstimmung vorbereiten	189
7.3.3 Atmosphärische Einstimmung durchführen	192
7.3.4 Atmosphärische Sensibilität erhöhen	194
7.3.5 Das Handwerk der atmosphärischen Führung	201
Schluss	203
Literatur	209
Index	213
Die Autoren	217

Einleitung

Das erfolgreiche Führen eines Unternehmens hängt wesentlich von der Führung der Menschen ab, die in ihm arbeiten. Dass Führung dabei in erster Linie auf Rationalität beruht, ist ein Irrglaube, der sich zwar hartnäckig hält, aber schon lange nicht mehr zeitgemäß ist. Menschen lassen sich nicht von den besten Argumenten führen, sondern von Menschen, zu denen sie sich hingezogen fühlen und die sie als positive Autorität wahrnehmen. Führung ist zuallererst ein atmosphärischer Prozess, der nur gelingen kann, wenn die Atmosphäre zwischen Führungskraft und Mitarbeitern stimmt. Stimmt sie nicht, können die Argumente noch so gut sein, sie spielen schlicht keine Rolle. Das Schwierige im Umgang mit Atmosphären ist, dass sie einerseits sehr viel Macht haben, andererseits aber so unterschwellig wirken, dass sie nur schwer beeinflusst werden können. Das Konzept der atmosphärischen Führung setzt genau hier an: Es sensibilisiert die Führungskraft einerseits für das ungeheure Machtpotenzial von Atmosphären und zeigt ihr andererseits Wege auf, dieses Potenzial für sich nutzbar zu machen.

Perspektivenwechsel notwendig

Der erste Schlüssel zum Verständnis atmosphärischer Kräfte in Unternehmen liegt darin, bestehende Perspektiven aufzubrechen, die mit ihrem Rationalitätsdogma noch immer den Blick auf die wahren Kräfte der Führung verdecken. Schon der Begriff der Personalführung scheint so trivial und selbstverständlich, dass sich ein genauerer Blick auf diesen Begriff auf den „ersten Blick“ kaum lohnt. Ein Unternehmen hat Personal, und das will und muss geführt werden. Gerade das zu hinterfragen, was am trivialsten und selbstverständlichsten erscheint, fördert allerdings nicht selten die erstaunlichsten Erkenntnisse zutage. Ein Buch, das wie dieses den Blick auf die Führung grundlegend verändern möchte, sollte daher dort anfangen, wo unsere Sichtweise wurzelt: in den Begriffen.

Sich über Begriffe wie den der Personalführung Gedanken zu machen, ist wichtig, weil schon die Art, wie wir sprechen und unsere Begriffe verstehen, die *Perspektive* bestimmt, mit der wir die Welt und ihre Aspekte betrachten. Die Perspektive, aus der heraus wir die Welt betrachten, bestimmt darüber hinaus wesentlich mit, wie

sie sich uns in ihren verschiedenen Aspekten zeigt. Das Sprichwort „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“ bringt dies gut auf den Punkt. Die Aspekte, die mir in Situationen auffallen und die für mich als bestimmte Bedeutungen aus ihnen heraustreten, hängen mit meiner Sichtweise, meinem „Blickwinkel“ zusammen. Alle menschliche Wahrnehmung aber ist in diesem Sinn „selektiv“. An dem, was wir als Bedeutungen wahrnehmen, sind wir immer schon beteiligt, meist ohne es zu merken. Aber unsere Geschichte und unsere Erfahrungen spielen in das hinein, was für uns wichtig ist, was uns auffällt und interessiert, sowie allgemein in die Art und Weise, wie wir die Welt sehen. Das führt zu dem Schluss: *Weil wir bestimmte Perspektiven haben, sehen wir immer nur bestimmte Aspekte.*



Was wir wie wahrnehmen ist von unserer individuellen Perspektive abhängig, und diese unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.

Dadurch entgeht uns zwangsläufig anderes, oft Wichtiges. Das aber kann Missverständnisse verursachen, die gerade bei der Personenführung große Probleme verursachen. Deshalb ist es wichtig, eine gewisse Sensibilität und ein möglichst gutes Verständnis sowohl für die eigene Präsenz in einer Führungsposition als auch für die Stimmungen und Gefühlslagen der Mitarbeiter zu besitzen. Dieses Verständnis beginnt mit dem, was und wie man die Personen und die Aufgabe der Führung in gemeinsamen Situationen in Unternehmen (der verschiedensten Arten) versteht.

Personen anstatt Personal

Schon der hier benutzte Begriff der Personenführung macht einen Verständnisunterschied zum üblichen Begriff der Personalführung. Das Personal sind die Bediensteten, die in der Hierarchie unter dem „Herrn“ bzw. unter der „Herrin“ stehen, die Befehlsempfänger. Personalführung verweist auf eine funktionalistische Perspektive: Sie ist eine Managementfunktion, die erfüllt werden muss, damit ein Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Das ist einerseits richtig. Andererseits ziehen wir damit eine Brille auf, mit der wir „das Personal“, also die Menschen eines Unternehmens, unter einem bestimmten Blickwinkel sehen. Wir verstehen sie so primär von ihrer Funktion her – und Funktionen sind austauschbar. In diesem modernen Sinn einer funktionalistischen Personalführung bezeichnet der Begriff des Personals entgegen seiner Herkunft also etwas Unpersonales bzw. Unpersönliches. Er macht Personen zum Faktor, zur Größe innerhalb einer Berechnung.

Wer aber Personalführung so versteht und entsprechend betreibt, hat seine Aufgabe als Führungskraft bereits verfehlt. Betrachtet die Führungskraft das Personal nur unter der Perspektive der Funktionserfüllung, kalkuliert sie mit ihm wie mit Maschinen oder Zahlen. Entsprechend zeigen sich ihr auch nur die Aspekte, die für die Funktionserfüllung relevant sind, sodass sich ihre Anordnungen darauf

beziehen. Personen sind aber weder Maschinen noch Zahlen. Man kann sie zwar zwingen, bestimmte Dinge zu tun, nicht aber, auch „mit dem Herzen dabei zu sein“, also ihre Arbeit hoch motiviert zu verrichten.

Damit soll nichts gegen Funktionalität gesagt werden, denn sie ist unabdingbarer Faktor einer gelungenen Führung in Unternehmen. Das Problem liegt in der Art ihrer Anwendung, d. h. in ihrer Ausschließlichkeit. Wer ausschließlich über sie führt, der verhindert eher, dass Mitarbeiter gut „funktionieren“. Wer das Zwischenmenschliche vernachlässigt, wird den Personen nicht gerecht; und das rächt sich auf Dauer. Ähnliches gilt für eine Führungskraft, die kein Gefühl für die Situation hat und Gefahr läuft, sehr schnell die Mitarbeiter in eine Gegenhaltung zu bringen, ohne dass es ihr auffällt oder die Gründe dafür verstehen würde. Eine Führungskraft, die nicht einmal merkt, wenn „Sand im Getriebe“ ist, hat ihre Aufgabe verfehlt. Das kann für ein Unternehmen schwerwiegende Folgen haben.



Eine Führungskraft muss ein „Gefühl für die Situation“ entwickeln. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter gegen die Führungskraft stellen.

Normalerweise wird das Personal von der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter gebildet. Im Englischen heißt das schlicht „Headcount“. Schon mit Begriffen können Menschen auf messbare Größen reduziert werden. Ein Mensch ist gleich einer Nummer oder einem Stück Personal. Wenn zwei Menschen gehen und zwei neue Menschen kommen, hat sich das Personal – als „Headcount“ – unter dem Strich nicht verändert. Welche „Personen“ sich dahinter verbergen, interessiert nicht. „Person“ aber ist ein qualitativer Begriff. Personalität ist eine Qualität, die wir uns als Menschen zuschreiben, wodurch wir uns gegenseitig respektieren und uns als Persönlichkeiten wahrnehmen. Das ist für uns wichtig, egal ob auf der Chefetage oder als Personal. Wir wollen nicht als austauschbare Funktionen verstanden und behandelt werden. Haben wir das Gefühl, wir seien nur Rädchen im Getriebe, wirkt sich das negativ auf unsere Motivation aus. Eine negative Motivation verfestigt sich auf Dauer und wirkt auch auf andere. Sie belastet die Atmosphäre, und die belastete Atmosphäre senkt die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft.

Halten wir fest: *Wie man die Welt sieht, so zeigt sie sich* und kommt einem gleichsam entgegen, auch in der Reaktion der Mitarbeiter. Geht man von Personal aus, macht man Personen zu austauschbaren Funktionen. Geht man von Personen aus, steht der Mensch im Mittelpunkt der Führung, und nur dann kann man von einer positiven Führungsqualität sprechen. Die Perspektive der *Personenführung* – im Unterschied zur *Personalführung* – ist also sehr wichtig, sie lenkt die Aufmerksamkeit auf eine qualitative Dimension.



Der Mensch steht im Mittelpunkt, nicht die Funktion. Es geht um Personen – mit allem, was zu diesem Begriff dazugehört.

Im Folgenden geht es uns deshalb um *Personenführung* und nicht um Personalführung. Wir streben damit einen Wandel im Verständnis von Führung hin zum Subjekt an, also zu dem einzelnen Menschen in seiner Personalität bzw. Persönlichkeit. Gelungene atmosphärische Führung geht von der Persönlichkeit des Menschen aus, da sie den Schlüssel zum atmosphärischen Geschehen „im Betrieb“ bildet. Nimmt man den Menschen im „Betrieb“ als mitarbeitende Person in den Blick und geht auf sie verstärkt ein, hat man einen ersten Schritt in der Kunst atmosphärischer Führung getan: Man hat sich selbst positiv disponiert oder „eingestellt“. *Die Perspektive, die man einnimmt, bestimmt wesentlich mit, wie sich die Aspekte einem gegenüber zeigen.*

Goldene Regel anwenden

Auf Menschen bezogen führt das zur Anwendung der „goldenen Regel“, was verlangt, den anderen grundsätzlich so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Wer Menschen qualitativ führen will, muss sie zunächst respektieren und diesen Respekt auch zeigen. Respekt ist gewissermaßen der Ausgangspunkt einer gelungenen Personenführung. Er besitzt zwei wesentliche „Schutzfunktionen“: Einmal verhindert er Ressentiments beim Mitarbeiter. Zum anderen schützt er die Führungskraft davor, zu schnell in die bloße Befehlsform abzukippen und die Sensibilität für die Situation mit dem anderen als Person zu vernachlässigen; was wieder die Bildung von Ressentiments provozieren kann. Ressentiments sind negative Gefühle, die die Atmosphäre im Betrieb belasten und zum Leistungsabfall führen; deshalb sind sie unbedingt zu vermeiden. Darin besteht die Grundlage der atmosphärischen Führung: Achte darauf, dass das Betriebsklima nicht von negativen Gefühlen belastet wird!



Respekt ist der Ausgangspunkt einer gelungenen Personenführung.

Der Blick durch die Brille der reinen Funktionalität, der die persönliche Situation auf funktionale Beziehungen reduziert und am Menschen vorbeigeht, erweist sich als problematisch, da Menschen von Gefühlen und Atmosphären „gegängelt“ werden. Unsere Lebenswelt, von der die „Unternehmenswelt“ ein Teil ist, wird wesentlich von Atmosphären und Gefühlen bestimmt, ohne dass wir uns über die Art, wie das geschieht, Rechenschaft ablegen würden; es sei denn, wir wollen Menschen – beispielsweise mit Werbung oder durch Ideologie – manipulieren. Führung ist aber keine Manipulation.

Individuelle Persönlichkeit und Situation berücksichtigen

Die gelungene Personenführung sucht, die Persönlichkeit des Menschen zu berücksichtigen. Dazu kann sie auf Erkenntnisse aus der Philosophie und insbesondere der Atmosphären- und Gefühlsphänomenologie zurückgreifen. Die Phänomenologie ist eine kulturwissenschaftliche Methode, auf die wir im Verlaufe unserer Überlegungen immer wieder zurückgreifen bzw. die wir auf unser Thema bezogen zur Anwendung bringen wollen. Denn, so wird noch deutlich gemacht werden, viele ihrer Ergebnisse sind für unsere Fragen sehr interessant. Dabei greifen wir auf neuere, moderne Ansätze zurück, die sich der „Atmosphären“-Forschung widmen. Diese sollen „praktisch“ angewandt werden, nämlich auf das, was wir die Arbeitswelt oder die *Situation im Unternehmen* nennen. Die Arbeitswelt besteht aus den gemeinsamen Situationen, in denen Menschen arbeiten, und in ihnen ist sowohl die Personenführung als auch das Arbeitsklima verortet.



Unsere Unternehmenswelt wird wesentlich von Atmosphären (gute Stimmung, „dicke Luft“ etc.) bestimmt. Eine Führungskraft sollte die Sensibilität besitzen, diese Atmosphären wahrzunehmen.

Das Arbeitsklima wiederum wird von den Atmosphären gebildet, die in einem Unternehmen herrschen. „Herrschen“ ist hier im Vollsinn der Wortbedeutung gemeint, denn hier gibt die Sprache einen wichtigen Hinweis: *Atmosphären herrschen*, d. h., sie sind im jeweiligen Raum ausgedehnt und wirksam, ohne dass man ihre Wirkung direkt wahrnehmen muss. Manchmal jedoch spürt man sie sofort, etwa wenn man in eine ausgelassene Atmosphäre gerät. Man kann sie aber auch spüren, ohne dass man sie klar erfasst hätte. Dann merkt man, dass eine seltsame Atmosphäre herrscht, vielleicht auch, dass etwas nicht stimmt. Dieses „Merken“ oder „eine Intuition haben“ hängt von der Sensibilität ab, die zwar grundsätzlich ein Charakterzug ist, die aber auch eingeübt werden kann. Die „Selbstkultivierung“ als „Übung der Achtsamkeit“ bildet ein wichtiges Instrument der Führungskraft und eine Grundlage im Umgang mit den Atmosphären.



Die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten und dazuzulernen, ist Basis jeder erfolgreichen Führung.

Atmosphären als erhebliche Einflusskräfte erkennen

Als herrschende Kräfte sind Atmosphären bisher für Unternehmen kaum fruchtbar gemacht worden, obwohl sie gerade im betrieblichen Alltag eine große Rolle spielen. Denn normalerweise wird man, sobald man einen Raum mit Menschen betritt, mit der dort herrschenden Atmosphäre konfrontiert. Eine stickige Atmo-

sphäre oder eine Atmosphäre der Angespanntheit, eine lockere Atmosphäre oder eine Atmosphäre des zielstrebigem Beschäftigtseins der Mitarbeiter sind sofort bemerkbar. In seiner Beschäftigung mit der Physiognomie hatte schon *Goethe* erkannt, dass die Umgebung eines Menschen seinen Charakter spiegelt; eine erste Übung der Sensibilisierung kann z. B. darin bestehen, unter diesem Aspekt den eigenen Arbeitsplatz zu betrachten. Was sagt er über mich als Person aus? Wie wirkt er auf andere? Wie schallt er zurück, wenn man ihn als einen Ruf in den Kreis der Mitarbeiter versteht? Dass er jedenfalls etwas aussagt und eine Wirkung vermittelt, dürfte unbestreitbar sein. Man versuche, sich in die Situation des Betroffenen zu versetzen, und zwar mit Mitgefühl, nicht mit „Kombinatorik“. Intuition ist ein wichtiger Schlüssel zum Verstehen von Menschen, und obwohl sie nicht einfach erworben werden kann, wenn man sie nicht von klein auf gepflegt hat, kann man die eigene intuitive Sensibilität durch Übung erhöhen.



Intuition ist ein wichtiger Schlüssel zum Verstehen von Menschen und Atmosphären, und sie kann erlernt werden.

Atmosphären manifestieren sich durch Räumlichkeit und Gegenstände hindurch. Diese Wirkung ist eigentümlich und nicht quantitativ messbar, weshalb sie bisher nicht adäquat berücksichtigt wurde. Man hat die Gefühle zu stark als subjektive Angelegenheiten verstanden, mit denen der Einzelne alleine „klarkommen“ muss. Erkennt man jedoch, dass Atmosphären erheblichen Einfluss auf das Betriebsklima haben können, sollte deutlich werden, wie wichtig es ist, sie zu berücksichtigen. Neurophysiologisch sind sie nicht zu erfassen, weil sie keine „festen Größen“, also nicht messbar sind. Dass man dies trotzdem versucht, ist schlechte Psychologie; und von der braucht man keine Hilfe für das Verständnis des Zusammenhangs von Gefühlen und Atmosphären zu erwarten.

Die neue Kunst der Führung

Bisher hat sich kaum jemand mit dem Zusammenhang von Betriebsklima und Atmosphäre auf der Ebene der Unternehmensführung beschäftigt. Der Hauptgrund wird darin liegen, dass dieses Thema auch allgemein in den Kulturwissenschaften vernachlässigt wurde. Das hat die *Neue Phänomenologie* des Kieler Philosophen *Hermann Schmitz* geändert, und wir wollen uns einige seiner grundlegenden Erkenntnisse zunutze machen, um eine *neue Kunst der Führung* zu entwickeln.

Diese neue Kunst der Führung beruht auf drei Säulen (siehe auch Bild 0.1):

1. der Betonung der subjektiven Persönlichkeit der Mitarbeiter,
2. der verstärkten Berücksichtigung von Atmosphären bei deren Führung sowie
3. der Notwendigkeit der Bereitschaft zur Selbstkultivierung der Führungskraft.

Die von uns eingenommene Perspektive steht damit für eine *subjektivistische Wende* und damit in klarem Gegensatz zu einer funktionalistischen Perspektive. Sie widmet sich in besonderem Maße der Qualität von Atmosphären in Unternehmen, um über diesen Weg zu einer Steigerung der Produktivität beizutragen. Damit soll die funktionalistische Perspektive nicht diskreditiert, sondern um eine alternative Perspektive ergänzt und erweitert werden. Dazu bedarf es eines erweiterten Blicks für das Atmosphärische, den man entweder als „Naturtalent“ besitzt oder sich aneignen muss. Für Letzteres will dieses Buch eine Anleitung sein.

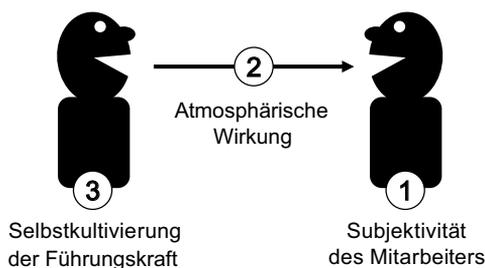


Bild 1 Die drei Säulen der atmosphärischen Führung

Wie notwendig eine solche subjektivistische Wende ist, lässt sich schon daran zeigen, dass die quantifizierenden Perspektiven, welche die Menschen auf ihre „Funktionen“ reduzieren, keine Personenführung praktizieren, sondern eher auf eine Maschinenprogrammierung aus sind. Bei der industriellen Produktion waren gerade die Maschinen für den großen Erfolg an „Produktivität“ verantwortlich, so dass viele Unternehmensführer ihr Unternehmen auch maschinell durchorganisierten und dabei nicht wirklich vor den Menschen haltmachten. Jede Führungskraft, die über eine hinlängliche Erfahrung im Umgang mit Menschen verfügt, weiß aber, dass Menschen Motivation brauchen. Motivieren und verantwortungsbewusst führen kann aber nicht so gelernt werden, wie man das Wissen über Maschinen oder kaufmännisches Wissen erwirbt.

Zwar wollen und müssen Menschen geführt werden, aber eben nicht (nur) funktional; und zwar aus zwei wesentlichen Gründen nicht. Der erste Grund ist ethischer Natur und lässt sich auf die Forderung *Kants* bringen, den Menschen nicht nur als Mittel, sondern immer auch als Zweck (in sich selbst) zu behandeln! Diese Forderung impliziert, dass der Mensch von vorneherein nur aufgrund seines Menschseins einen Wert besitzt, unabhängig von der erbrachten Leistung. Der zweite Grund ist ein rationaler, der sich aus der Forderung nach Effektivität ergibt und sich auf die Formel bringen lässt, den Menschen gut zu behandeln und positiv zu motivieren, damit er auch bereit ist, Leistung zu erbringen. Dieser zweite Grund hat ebenfalls eine ethische Dimension, die wir bereits auf den Begriff des Respekts bezogen haben, der beide Gründe vereint. Durch ihn wird der Weg zu einem ande-

ren, positiveren Umgang miteinander beschritten, der sich auf Dauer positiv auf die Atmosphäre im Unternehmen auswirkt, die nicht nur ethisch höherwertig ist, sondern aus Sicht des Unternehmens auch produktiver. In dieser Kombination von Philosophie und atmosphärischer Entfaltung liegt der besondere Reiz der „atmosphärischen Führung“!



Ein positiver Umgang miteinander wirkt sich auf Dauer positiv auf die Atmosphäre im Unternehmen aus, was auch zu einer höheren Produktivität führt.

Der Ton macht die Musik

Auch wenn also der rein funktionalistische Ansatz der Unternehmensführung eine Zeit lang effektiv sein mag, ist damit kein nachhaltiges, erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Wer kurzfristige Ziele hat, mag Menschen diktatorisch zwingen und entsprechend ausbeuten. Auf Dauer funktioniert das nicht wirklich; ganz zu schweigen davon, dass eine solche Perspektive einzunehmen immer auch Rückwirkungen auf die Person hat, die sich durch sie und mit ihr formt. Unsere Perspektive zeigt uns ihre Aspekte, die wieder auf die Perspektive wirken. Das nennt man den *Gestaltkreis von Perspektive und Aspekt*, bei dem es keinen klaren Anfang gibt. Das Einnehmen einer Perspektive ist ein Verhalten, das uns über die „Rückwirkung“ der sich durch sie zeigenden Aspekte beeinflusst und prägt. *So werden wir zu dem, wie wir uns verhalten*. Wie wir die Welt sehen, so sieht sie uns. Aber sie sieht uns nicht so wie das, was wir sehen, sondern so, wie wir es sehen. Dieses „Wie“ ist die Perspektive, die auf intuitiver Ebene eingenommen und gespiegelt wird. Die Sensibilität für das „Wie“ der eigenen Perspektive gehört damit zur Aufgabe der Führung in der Interaktion mit den Mitarbeitern. Das geflügelte Wort „Der Ton macht die Musik“ bringt dies gut auf den Punkt. Denn die atmosphärische „Unterlage“ von Situationen wird von emotionalen und intuitiven Kräften bestimmt, die einen wesentlichen Einfluss auf die gesamte Gestaltung des Arbeitsklimas haben.

Wenn uns aber Atmosphären und emotionale Kräfte beeinflussen, dann können wir auch sie beeinflussen bzw. über sie andere beeinflussen. Diese Möglichkeit der Einflussnahme über Atmosphären ist Kern der atmosphärischen Führung. Sie zielt darauf ab, den Gestaltkreis des atmosphärischen Einflusses zu nutzen, um durch ihn Atmosphären zu gestalten, d. h., sowohl auf Einzelne als auch auf alle zu wirken. Hierfür entwickeln wir im Verlaufe dieses Buches Schritt für Schritt ein System der atmosphärischen Führung, das helfen soll, sich selbst im atmosphärischen Spannungsfeld zu verorten und die eigenen Reaktionen zur atmosphärischen Führung zu nutzen.



Atmosphären können beeinflusst und hinsichtlich Produktivitätssteigerung genutzt werden – Mitarbeiter werden motiviert und nicht manipuliert.

Um eine nachhaltige Produktivitätssteigerung als ein Ziel einer gelungenen Führung zu erreichen, ist die Angemessenheit der Mittel eine wesentliche Voraussetzung. Es ist ein Irrtum, zu glauben, man könnte ohne Konsequenzen Menschen als Zahlen oder Maschinen betrachten und behandeln. Die Perspektive, die wir über längere Zeit insbesondere im Umgang mit anderen benutzen, „schleift“ sich ein, wird zum Habitus und wirkt – geradezu karmisch – auf uns selbst zurück. Dadurch werden wir zu dem, wie wir uns und andere betrachten, weil die Art unserer Betrachtung – das „Wie“ – uns wesentlich mitformt.

Wer sich zwar nicht selbst, aber sein „Personal“ als Maschine versteht, lebt auf Dauer in einer Welt von Robotern, da er nur von Maschinen umgeben ist, die er durch seinen Blick selbst zu diesen macht. Besonders inkonsequent ist dann derjenige, der sich selbst und einen kleinen auserwählten Kreis Menschen betrachtet, ohne sich Rechenschaft über die Kriterien zu geben, die er dabei anlegt. Hier zeigt sich, dass der vermeintlich rationale Blick irrational fundiert ist. Das kann auf Dauer nicht gut gehen; und zwar nicht nur im Unternehmen, sondern allgemein mit Blick auf die eigene Lebensführung.



Ein vermeintlich rationaler Blick ist häufig irrational fundiert.

Wir wollen keine Maschinen sein (auch wenn wir manchmal gerne deren Rechenfähigkeiten besäßen), denn wir sind Menschen mit Gefühlen, und diese Gefühle machen unser Leben zu dem, was es ist. Maschinen können nicht fühlen, und in einer Maschinenwelt fühlen wir uns nicht wohl. Es ist eine Welt des Todes und keine Menschenwelt bzw. keine Arbeitswelt als gemeinsame Situation mit ihren unterschiedlichen Atmosphären, in der es sich zu leben lohnt. Darauf sollte aber gerade ein Wirtschaftsunternehmen hinarbeiten, denn:



Je menschenwürdiger und menschenfreundlicher wir die Arbeitswelt gestalten, desto effektiver und motivierter können wir unsere Arbeitskraft einsetzen.

Nun wird vielleicht der stressgeplagte und unter Leistungsdruck stehende Unternehmensführer mit seinen Zahlen winken und einwenden, dass diese normativen Überlegungen schön und gut sein mögen, aber in unserer heutigen Wirtschaftswelt die Zahlen entscheiden! Wer kurzfristige Gewinne sucht und dabei bereit ist,

Menschen entsprechend auszubeuten, mag als Heuschrecke sein Leben fristen. Wer seine Mitarbeiter und damit sein Unternehmen dagegen nachhaltig führt, muss auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nehmen.

Wenn es gelingt, das spezifisch menschliche Potenzial der Mitarbeiter zu aktivieren, kann eine Produktivität erreicht werden, die derjenigen einer maschinellen Organisation überlegen ist. Damit lässt sich unsere Zielvorstellung, die den Einzelnen ins Zentrum rückt und als „Person“ betrachtet, so skizzieren:



Das Ziel der am Menschen ausgerichteten atmosphärischen Führung besteht in der Produktivitätssteigerung durch die Herstellung einer gemeinsamen, als positiv erlebten Atmosphäre, in der eine Entfaltung des einzelnen Menschen möglich wird, die für das Team und das Unternehmen insgesamt einen Gewinn bringt.

Dieses „Herstellen“ der Atmosphäre ist Aufgabe der Führung, die hier ihre Kompetenz zu zeigen hat. Die neue Kunst der atmosphärischen Führung will diese Kompetenz vermitteln, präziser gesagt die Kompetenz, die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Persönlichkeit sensibel, aber mit klarer Präsenz zu leiten.

1

Was sind Atmosphären?

■ 1.1 Wahrnehmbar, aber nicht greifbar

Atmosphären nehmen wir wahr, aber wir können sie nicht greifen. Sie haben keine richtige Konsistenz, keinen Stoff, den wir anfassen können. Sie bestehen nicht aus Atomen und Molekülen. Sie können daher nicht dem Körperlichen oder der Physiologie zugeordnet werden. Aber sie sind da und es gibt sie, denn wir spüren sie, wenn wir in ihren Bann geraten. Dann haben wir den Eindruck, dass uns etwas betrifft und beeinflusst. Oft reden wir dann von einer Stimmung, die „ganz toll“ war oder „zum Einschlafen“. Ähnlich haben wir manchmal „so eine Intuition“ – meist ohne sie näher reflektieren oder fassen zu können –, ein unbestimmtes Gefühl, z.B., dass etwas nicht stimmt. Wir können durch das Atmosphärische auch eine spürbare Differenz wahrnehmen, etwa wenn wir traurig enttäuscht oder frustriert auf eine fröhliche Feier kommen. Dadurch kann die Trauer nur umso stärker akzentuiert werden, oder die Atmosphäre der Fröhlichkeit zieht uns in einen Bann und lässt uns die Traurigkeit vergessen.



Wir können Atmosphären nicht greifen, aber Atmosphären ergreifen uns.

Atmosphären haben einen direkten Zusammenhang zu der Art, wie wir uns fühlen. Atmosphären wirken sehr unterschiedlich, von einer unterschwellig kaum bemerkten Beeinflussung bis zu einer direkten und intensiven Konfrontation. Die alltägliche Werbung versucht uns beispielsweise atmosphärisch so zu beeinflussen, dass wir es kaum merken. Allgemein gibt es viele Situationen, in denen wir atmosphärisch manipuliert werden, ohne es direkt zu spüren. Ohne eine entsprechende Sensibilität bleibt dieser Einfluss im Verborgenen.

Atmosphären äußern sich darüber hinaus nicht nur in Gefühlen, sondern sie haben auch eine im wahrsten Sinne des Wortes „klimatische Dimension“. Die Atmosphäre kann in einem Raum beispielsweise stickig sein, woraufhin das Fenster

geöffnet wird, damit wieder ein frischer Wind weht, der ähnlich anstecken kann wie eine Atmosphäre der Fröhlichkeit. Hier lässt sich das Atmosphärische an der Wetterfühligkeit verdeutlichen. Fehlt die lachende Sonne oder ist der Himmel mit trüben Wolken verhängt, gerät man leicht in eine düstere Stimmung. Im Alltag werden sehr häufig klimatische Metaphern zur Beschreibung von Atmosphären herangezogen. So sprechen wir von einer eisigen oder hitzigen Atmosphäre, vom frischen Wind in einer Abteilung, von Hochs und Tiefs im täglichen Alltag oder von einer Schönwetterperiode auf dem Aktienmarkt.

Atmosphären haben außerdem einen hochgradig dynamischen Charakter, und auch hier zeigt sich die Verwandtschaft mit dem Wetter. Der Stimmungsaufbau und -abbau äußert sich beispielsweise in Entladungen, wenn die bedrückende Stimmung mit einem Scherz aufgebrochen wird oder umgekehrt „aus heiterem Himmel“ dem Chef der Kragen platzt. Hier ist also die Rede vom „Betriebsklima“ gerade nicht metaphorisch gemeint, sondern konkret! Und überall, wo sich „Wölkchen“ zusammenbrauen, droht auf die Dauer Gewitter oder Starkregen. Ein lauer Wind wirkt einschläfernd, ist er frisch, regt er an. „Frischen Wind“ in eine Sache oder ein Unternehmen zu bringen, ist also eine betriebsklimatische Angelegenheit.

Zunächst können wir Atmosphären erfassen, ohne uns anzustrengen. Wir spüren intuitiv, ob wir eine Atmosphäre als angenehm, neutral oder unangenehm empfinden. Dass wir dagegen oft nur mit Mühe oder überhaupt nicht sagen können, an welchen konkreten Elementen sich eine Atmosphäre festmachen lässt, verweist auf die Ganzheitlichkeit von Atmosphären, deren Sensibilisierung wir kulturell oft vernachlässigt haben. Eine schnellebige Zeit lässt kaum Raum für das kontemplative „Sich-Einlassen“ auf bestimmte Atmosphären, und wer nicht gelernt hat, Atmosphären wahrzunehmen, ist ihnen gegenüber oft erstaunlich blind.



Atmosphären sind immer und überall!

Die Blindheit gegenüber dem Atmosphärischen hat weitreichende Konsequenzen, denn Atmosphären wirken immer, unabhängig davon, ob wir sie (bewusst) wahrnehmen oder nicht. Atmosphären nicht wahrzunehmen, heißt jedoch auch, sich gegenüber ihrem Einfluss auf einen selbst zu verschließen. Eine Atmosphäre kann nicht durch die Entfernung von Umweltreizen wie Farbgebung, Geräusche oder Licht beseitigt werden. Im Gegenteil: Ein steriler Raum, vollkommene Stille oder fehlendes Licht entfalten ihre atmosphärische Eindringlichkeit gerade *durch* die Abwesenheit bestimmter Umweltreize.

■ 1.2 Besitzergreifend und alltäglich

Atmosphären und Stimmungen sind eng miteinander verflochten. So wurden Atmosphären in der Philosophie des frühen 20. Jahrhunderts zunächst unter dem Begriff der „Stimmung“ diskutiert, denn wir werden durch Atmosphären gleichsam *gestimmt* wie Instrumente, die Resonanz erzeugen. Die Stimmung ergreift uns, umhüllt uns, durchdringt und bestimmt uns. Dies gilt auch für die etwas weiter gefassten Atmosphären. Sie können uns spezifisch stimmen und uns intuitiv und emotional stark beeinflussen, denn sie können uns heftig ergreifen und unseren Verstand mehr oder weniger ausschalten. Die Hochstimmung bei einem gewonnenen Fußballspiel versetzt den Fan in eine Art Rausch. Aber auch Zorn und Wut können bei kriegerischen Anlässen ganze Bevölkerungsgruppen ergreifen.

Damit wird auch deutlich, warum Atmosphären in der Tradition nicht der rationalen Seite zugeschlagen werden konnten. Sie sind in gewisser Weise irrational. Und es wird auch deutlich, dass sie nicht der körperlichen Seite zugeschlagen werden können, denn sie sind konkret im Raum und zwischen den Menschen spürbar und damit nicht eindeutig auf Körper verteilt.



Atmosphären wurzeln im Irrationalen und sind „im Raum verankert“. Ihr Einfluss auf unsere Emotionen ist erheblich.

Obwohl Atmosphären Macht über unseren Verstand erlangen können, heißt das nicht, dass wir in einem gewissen Spielraum nicht auch rational mit ihnen umgehen oder dass sie sich nicht auch körperlich manifestieren könnten.

Eine Atmosphäre kann eine Person ergreifen und in ihren Bann ziehen. Sie ähnelt dann einem Dämon, dessen Kraft sich bis zur Besessenheit steigert. Dieser Zusammenhang zwischen Atmosphären und Gefühlszuständen führt bis tief in die menschliche Vergangenheit. Doch auch heute noch belasten oder erdrücken Atmosphären oder sie befreien und erheben. Im negativen Fall können sie sich wie Dämonen einnisten und über das durch sie determinierte Ressentiment die Persönlichkeit eines Menschen wesentlich prägen. Im positiven Fall wirken sie beispielsweise inspirierend.

Im Falle von mächtig ergreifenden Atmosphären – wie etwa der Trauer über den Tod eines geliebten Menschen – wird der Zustand einer Person einseitig von der Kraft der Atmosphäre bestimmt und dominiert. Alle anderen Aspekte und Gefühle werden entweder in den Hintergrund gedrängt oder gänzlich zugunsten der Dominanz des Gefühls aufgelöst. Darauf nehmen wir im Alltag (zumindest rudimentär) Rücksicht und geben oder nehmen uns die Zeit zur Verarbeitung eines solchen Gefühls bzw. einer solchen Gefühlsatmosphäre. Derartige Gefühlsatmosphären

sind manchmal sehr hartnäckig, d. h., sie halten eine Person auch längerfristig in ihrem Bann.

Dieser Aspekt der Ergriffenheit von Atmosphären – als „pathische“ Wahrnehmung einer Gefühlsatmosphäre – ist in der Forschung bisher wenig berücksichtigt worden. Gefühle wurden bislang in ein besonderes Innere des Menschen verlegt, das konzeptuell extra für diesen Zweck geschaffen wurde. Dies hing nicht zuletzt mit der irreführenden Metaphorik einer Innenwelt als Geist, Psyche oder Seele zusammen. In dieser sogenannten Innenwelt soll(t)en sich die Gefühle irgendwie und irgendwo befinden, doch ist die Innenwelt körperlich nicht zu erfassen. An dieser Unerfassbarkeit von Gefühlen durch physiologische Prozesse hat sich bis heute nichts geändert; auch wenn unser Manipulationsspielraum deutlich größer geworden ist.



Trotz oder gerade weil Atmosphären so alltäglich sind, denken wir meist nicht über atmosphärische Phänomene nach.

Neben den extremen Fällen von besitzergreifenden Atmosphären, die den Menschen kontrollieren können, sind atmosphärische Wahrnehmungen allgemein eher alltäglich. Verlässt man beispielsweise nach einem Meeting gemeinsam mit einem Bekannten den Raum, tauscht man sich gerne über die Atmosphäre aus und fragt, ob der andere auch das Gefühl hatte, dass sie gut oder schlecht war, die Anwesenden interessiert oder eher schläfrig wirkten.

■ 1.3 Nachhaltig und beeinflussbar

Wenn wir uns also den Atmosphären nicht entziehen können, müssen wir uns fragen, wie sie auf uns wirken; und danach erst, wie wir auf sie wirken, sie beeinflussen können. Aus der Farbenlehre wissen wir beispielsweise, dass die Farbe Rot dominanter ist als die Farbe Blau. Rote Wände vermitteln den Eindruck, als würden sie sich auf uns zubewegen. Auch wenn sie das nicht tatsächlich tun, spüren wir diese Suggestion einer Bewegung auf einer atmosphärischen Ebene. Blaue Wände dagegen haben eher etwas Zurückweichendes und wirken weniger dominant (oder gar bedrohlich). Tabelle 2.1 zeigt exemplarisch einige atmosphärische Wirkungen von Farben.

Tabelle 2.1 Atmosphärische Wirkung von Farben

Farbe	Wirkung
Rot	dominant, warm, aktivierend, attraktiv, dynamisch, vital, aggressiv
Gelb	warm, heiter, leicht, anregend, optimistisch
Orange	warm, aufdringlich, lebendig, kraftvoll, gesellig
Grün	beständig, kreativ, bescheiden, mild, natürlich, ausgeglichen
Blau	kühl, frisch, beruhigend, harmonisch, vertrauensvoll
Braun	warm, sinnlich, sanft, steril, langweilig, bodenständig, natürlich
Schwarz	dominant, unnahbar, ernst, schwer, mystisch
Grau	neutral, distanziert, zurückhaltend, abweisend, gleichgültig

Am Beispiel von Farben und ihrem Einsatz – etwa in der Werbung – lässt sich zeigen, wie stark wir in jeder Situation atmosphärisch beeinflusst werden; und wie oft wir auf unterschwellige Art durch Einsatz von Techniken beeinflusst werden. Jeder Raumgestalter weiß das, und im alten China wurde dafür eine besondere Kunst, das sogenannte Feng-Shui, entwickelt. Dass diese für Menschen ohne atmosphärisches Sensorium bzw. atmosphärische Sensibilität nur „Humbug“ ist, spricht nicht für sie, sondern nur für ein Unverständnis, das oft mit Intoleranz gepaart ist. Nur weil man etwas nicht wahrnimmt, ist es deshalb nicht nicht vorhanden. Wie oft übersehen wir etwas? Und wer nimmt sich heute schon die Zeit, auf die Atmosphäre zu achten oder einen physiognomischen Blick einzuüben? Wer oberflächliche Betrachtungsweisen und unsensible Perspektiven zum Standard der Wirklichkeitsbestimmung erhebt, wird kaum Menschenkenntnis besitzen und damit nur sehr beschränkt als Führungskraft taugen.



Entscheidend ist die Offenheit für etwas, das man selbst nicht klar nachvollziehen kann oder (noch) nicht versteht. Wer beginnt, auf Atmosphären zu achten, wird eine Wahrnehmung für sie entwickeln können. Wir werden zu dem, wie wir uns verhalten. Üben wir uns in Sensibilität, werden wir wachsamer.

Man muss deshalb nicht zum Feng-Shui-Meister oder Physiognomen werden; es reicht aus, überhaupt eine Offenheit für das Atmosphärische zu gewinnen. Denn dass es grundsätzlich gute und schlechte bzw. angenehme und unangenehme Atmosphären gibt, dürfte kaum zu bezweifeln sein. Und dementsprechend wird kaum jemand davon ausgehen, dass es sich in einer unangenehmen Atmosphäre gut arbeiten lässt. Wer jeden Tag gezwungen wird, in einer unangenehmen Atmosphäre zu erscheinen, wird durch die beständige Belastung irgendwann krank. Eine angenehme Atmosphäre hingegen fördert Gesundheit und Wohlbefinden ebenso wie die Leistungsbereitschaft. Ob eine Atmosphäre angenehm oder unangenehm ist, hat daher auch eine Wirkung auf die Produktivität eines Unternehmens. Die Arbeitswelt ist als Betriebsraum ständig von Atmosphären durchzogen; und für diese

Index

A

Aggressivität, passive 171
Analyse, Übung der 196
Anerkennung 166 ff., 173
Anrede 60
Anschuldigung 160, 166
Anthropologie 9
Antike 66
Arbeitsklima XVII, XX, 12
Arbeitszufriedenheit 123
Ärger 56, 188
Atmosphärenkontemplation 169
Aura 28 f., 111, 114

B

Begeisterung, etymologische Herkunft 56
Beleuchtungsstärke 9
Benjamin, Walter 28 f.
Beschwerdeparadoxon 176
Bewegungssuggestion 4
Bossing 122, 124, 181
Burn-out 19, 22, 66

C

Charisma 20, 52, 62, 64, 77, 107, 110 ff.

D

Deeskalation 175 ff., 179 f., 186
Demut 153, 189
Disposition 131
Dispositionen 190 f.
Dominanz, Einflussfaktoren auf 68
Double Bind 83, 124

E

Eindruck, erster 48, 60 f., 68
Einstimmung, atmosphärische 28, 180
Empathie 64, 111, 117, 119, 150, 194
Empowerment 116
Entleerung, Übung der 199 ff.
Entschuldigung 166, 181 ff.
Enttäuschung 177, 186
Entzerrung, atmosphärische 179, 181
Epistemologie 8 f.
Erinnerungsbilder, Übung der 196 ff.
Eskalation 143, 156, 159, 171, 177
Esoterik 28
Ethik XIX, 6, 26, 121, 163

F

Fakten, naturwissenschaftliche 72
Fall 1 134, 138 f., 146, 151
Fall 2 134, 136, 138, 141, 146, 149, 151
Fall 3 134, 136, 138, 141, 146, 149 ff.
Fall 4 134 f., 138, 140, 146, 148, 151, 176, 182
Fall 5 134, 138, 143, 155, 158 f., 171, 177
Fall 6 134, 136, 138, 143, 155 ff., 159, 171

Fall 7 134, 136, 138, 144, 155, 157ff.
 Fall 8 134f., 138, 143, 155f., 159
 Fall 9 134, 175, 178
 Fall 10 134, 175f., 178, 181
 Fall 11 134, 175, 177f.
 Fall 12 134, 175, 177f., 181
 Fall 13 134, 185
 Fall 14 134, 185
 Fall 15 134, 185
 Fall 16 134, 185
 Farbenlehre 4
 Feel-good-Management 23
 Feng-Shui 5, 181
 Flow-Erleben 57, 89, 98, 109
 Führung
 – korporative 151ff., 165
 – normative Dimension der atmosphärischen 26
 – partnerschaftliche 151ff., 165
 – persuasive 151f., 164, 167
 Führungskultur 18, 121, 163, 205f.
 Führungsstil 65, 95, 101, 117, 126, 131, 136, 161

G

Gefühlsansteckung 14, 41, 79
 Gemeinschaftsbildung, Zirkel der 104
 Gestaltkreis XX, 104, 194
 Gestaltpsychologie 31
 Goethe, Johann Wolfgang von XVIII, 33
 Gruppenidentität 16, 97
 Gruppenkodex 96
 Gruppenkohäsion 94
 Guter Bulle, böser Bulle 101

H

Habitus XXI, 180
 Herrmann, Steffen 184
 Hollander, Edwin 171
 Homophilie 54, 76, 130

I

Identitätsstiftung 16, 95
 Identität, Theorie der sozialen 105
 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie 171
 Informationsmacht 70f.
 Intonation 42, 69
 Intrige 70, 89, 102, 120, 122, 125, 135, 137, 154, 156, 159

J

Japan 6, 44
 Jo-Jo-Effekt, atmosphärischer 191

K

Kairos 165, 168, 173
 Kant, Immanuel XIX, 23, 29, 72
 Klages, Ludwig 33
 Klatsch und Tratsch 70, 185
 Kommunikation
 – leibliche 43
 – nonverbale 41f., 51, 58, 68, 182
 – Sender-Empfänger-Modell der 38
 – verbale 41, 58
 Kontakt, leiblicher 42f.
 Konventionen 75
 Koordination, Führungsaufgabe der 40, 65, 96
 Korpsgeist 19
 Kreativität 7, 84f., 113, 117ff., 135, 201, 204

L

Laissez-faire-Führung 102, 109f., 112, 119
 Lay, Rupert 195
 Leib-Körper-Differenz 43
 Liebe 53, 62
 Lob 166ff., 173
 Loyalität 119, 171

M

- Machtspiel 153f.
Mäzen 29, 85
Meditationstechniken 195, 200, 202
Mission 81
Mobbing 58, 70f., 122, 181, 185f.
Motivation
– Führungsaufgabe der 40
– intrinsische 57

N

- Narzissmus 112
Neue Phänomenologie XVIII, 8f.
New-Age-Bewegung 28

O

- Offenheit, zentrierte 169f., 173, 191f.
Ontologie 8, 13, 73

P

- Persönlichkeit, atmosphärische Wirkung
der 20f., 24
Phänomenologie XVII, 8, 41, 43
– neue 8f.
Physiognomie XVIII, 32ff., 41, 60, 63, 191
Planungsblindheit 165
Potenzial, kreatives 7, 201
Prophezeiung, sich selbst erfüllende 158
Psychologie 30
Psychopathie 112

R

- Raumgestaltung, atmosphärische 5, 13,
21, 33, 68
Rechthaberei 70f., 74
Regel, goldene XVI
Resonanz 3, 11, 14f., 21, 26f., 47
Rollenkonflikt 94, 100

S

- Sachlichkeit 55, 57f., 67, 99f.
Schiller, Friedrich 159
Schmeichelei 6
Schmitz, Hermann XVIII, 72
Schwarmintelligenz 27
Selbstbetrachtung, Übung der 198f.
Selbstführung 6, 189
Selbstkultivierung XVII, XVIII, 65f., 148,
163f., 173, 180, 188f., 192f.
Selbstreflexion 189, 193
Selektion, charismatische 107
Sender-Empfänger-Modell der Kommuni-
kation 38
Sinngehalt 12, 14f., 31, 204
Small Talk 16f.
Solidarität 97, 102, 117
Spengler, Oswald 33
Stimmung 3

T

- Tadel 167
Tajfel, Henri 105
Tatsachen
– objektive 72
– subjektive 72
Turner, John C. 105

U

- Überwachung 120
Unternehmensidentität 95, 97
Unternehmenskultur 26, 75, 89, 108

V

- Vergemeinschaftung, agonale 184
Verhandlungssituation 57, 142, 160,
175ff., 201
Vision 81f., 84, 102ff., 111, 113ff., 118
Voyeurismus 124

W

Wahrheit und Subjektivität 71
Watzlawick, Paul 44
Weber, Max 110
Wende, subjektivistische XIX, 72f.
Wetter, Atmosphäre und 2, 17
Wir-Gefühl 117, 181
Wut 3, 56, 176

Z

Ziele, gemeinsame 56, 77, 81
Zorn 3, 186
Zurechtweisung 55, 114
Zweckgemeinschaft 100

Die Autoren

Dr. **Christian Julmi** hat von 2000 bis 2007 Wirtschaftsingenieurwesen sowie begleitend Angewandte Kulturwissenschaften am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) studiert. Von 2008 bis 2011 war er als Unternehmensberater tätig, zunächst als Consultant bei der Deloitte Consulting GmbH und im Anschluss als freiberuflicher Unternehmensberater. Seit 2011 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Seine Promotion erfolgte 2015 zu dem Thema „Atmosphären in Organisationen“. Seitdem ist er als Habilitand und akademischer Rat a. Z. am Lehrstuhl beschäftigt.

Prof. Dr. **Guido Rappe** studierte Ethnologie, Soziologie, Philosophie und Malaiologie an der Universität zu Köln, wo er 1990 mit einem Magister der Ethnologie abschloss. 1994 promovierte er bei Hermann Schmitz an der Universität Kiel in Philosophie. Von 1994 bis 1996 war er im Rahmen eines Forschungsstipendiums der Alexander von Humboldt-Stiftung wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kyōto. Er habilitierte sich 1999 an der Universität Karlsruhe, wo er 2007 zum außerplanmäßigen Professor für Philosophie ernannt wurde. Von 2012 bis 2017 hatte er eine Professor an der Graduate School of Arts and Sciences der Universität Tokio. Seit 2017 ist er Professor an der Universität Osaka.